

УДК 005.92

*Е.Н. Щенеткин*

Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург

**К ВОПРОСУ О ЗНАЧЕНИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА В  
РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА**



Экономика в настоящее время испытывает глубокие изменения, которые обнаружили снижение эффективности многих прежних форм организации деятельности. Логистика, являясь неотъемлемой составляющей экономики, также испытывает на себе трансформацию идеологии управления, что отражается на организационных формах логистической деятельности. Задачи реализации функций логистики требуют постоянной ее адаптации к современным условиям рынка.

Современный рынок характеризуется принципиальными изменениями условий хозяйствования, вызванными, прежде всего, трансформацией хозяйственной системы в постиндустриальную экономику с рыночным приоритетом потребителей, формированием глобальной информационно-телекоммуникационной среды и интеграцией экономических процессов. В силу того, что логистика является одной из составляющих экономической системы общества, ее развитие напрямую связано с общими эволюционными тенденциями (Евтодиева, 2011. С. 39).

При этом необходимо учитывать тот факт, что развитие бизнеса происходит на фоне явных макроэкономических тенденций, общая направленность которых сопряжена с укрупнением масштабов деятельности, кардинальными изменениями в технологиях и технике, приводящих к обеспечению интенсивного роста знаний, виртуализации экономики, высокой степени мобильности факторов производства труда, капитала, информации, а также усилением влияния научной и инновационной деятельности на производственные процессы. Развитие информационных технологий в сети «интернет» также влияет на логистическую систему и заставляет ее адаптироваться и развиваться. Мировые производители программных и аппаратных средств предлагают продукты, которые полностью меняют подходы управления информационными потоками в организации.

Несмотря на значительное количество работ по проблемам организации логистической деятельности, следует отметить, что в настоящее время целостного рассмотрения проблемы трансформации логистической парадигмы в условиях постиндустриализма пока не предложено. Сегодня организации вынуждены тщательно анализировать собственные бизнес-процессы, искать скрытые ресурсы и возможности для экономии и развития. Ведение бизнеса по старым правилам невозможно, так как меняется внешняя среда, усиливается влияние отдельных факторов, изменяются и появляются новые формы взаимодействия между компаниями. Появилась настоятельная необходимость изыскания дополнительных возможностей снижения уровня затрат и себестоимости выпускаемой продукции, повышения уровня качества обслуживания потребителей, ре-

организации и реструктуризации организации с целью повышения эффективности бизнеса.

В современных условиях для достижения высоких показателей организация не может существовать одна, для прорыва вперед ей нужны партнеры, которые смогут взять решение некоторых вопросов бизнеса на себя.

Развитие посреднических связей становится все более актуальным и значимым, и наличие логистических посредников, выполняющих различные функции, становится необходимым условием развития современного бизнеса, а также обуславливается растущими потребностями клиентов. В частности для повышения качества и видов предоставляемых услуг в настоящее время в России формируется рынок комплексных 3PL-провайдеров, осуществляющих логистический аутсорсинг материальных потоков, а также рынок ASP-провайдеров, логистический аутсорсинг информационных потоков, направления развития которых, аналогичны тенденциям европейского рынка.

Само понятие «логистический аутсорсинг» - ровесник, как минимум, колесу. Его первооткрывателем, вероятно, был один из наших предков-землепашцев, который попросил соседа - владельца телеги, доставить торгующей на базаре жене еще один мешок злаков. Когда же землепашцу надоело держать мешки с зерном у себя дома и он доверил владельцу телеги не только возить их на базар, но и хранить в своем, то бишь, соседском, амбаре, возникла вторая (после транспортной) главная составляющая логистического аутсорсинга - складская. В дальнейшем сосед землепашца, который стал первым в истории логистическим оператором, начал совершенствовать свой бизнес. Следуя на базар и отправляя по пути почтовых голубей с записками для землепашца, он дополнил транспортную и складскую составляющие еще одной - информационной. Когда же он привез землепашцу деньги, вырученные женой этого землепашца на базаре, то взял на себя еще и часть финансовых потоков. С тех пор принцип действия логистического оператора остается неизменным - клиенту предоставляется не одна какая-то услуга, а целый комплекс услуг (Аникин, 2003. С. 37).

Перейдем непосредственно к анализу логистических провайдеров.

3PL-провайдер (Third Party Logistics), или логистика третьей стороны, обозначает концепцию покупки логистических услуг. Сторона поставщика логистической услуги - промежуточная между производителем и потребителем. 3PL-провайдер оказывает весь комплекс услуг, необходимый для движения продукции по всей цепи поставок. Другими словами, он предлагает клиенту значительно сократить или даже отказаться от собственных логистических подразделений и перепоручить задачи внешним специалистам.

Логистический 3PL-провайдер берет на себя выполнение таких функций, как организация перевозок, управление запасами продукции, складское хранение, обработка груза, подготовка документации, доставка конечному потребителю. В результате клиент получает полный пакет всех необходимых ему логистических услуг, а сам может сосредоточиться на производстве и маркетинговой политике фирмы. При этом деятельность 3PL провайдера для клиента абсолютно прозрачна.

Развитие рынка логистических 3PL-провайдеров несет в себе ряд плюсов для логистики фирмы, среди которых выделяют:

- обеспечение высокого уровня сервиса, требуемого клиентами -ключевыми работодателями для перевозчика;
- управление значительным грузопотоком (3PL-провайдер является крупным оптовиком на рынке закупок транспортных услуг, что позволяет ему закупать и обновлять подвижной состав, обеспечивая перевозчику гарантированную работу на постоянной основе);
- консолидация заказов клиентов на перевозки, выстраивание цепей кругорейсов;
- формирование собственных парков подвижного состава, призванное гарантировать сервис вне зависимости от внешних факторов среды;
- строительство новых терминалов и складских комплексов;

- контроль качества и применение новых стандартов предоставляемых услуг.

Что касается информационного аутсорсинга (ASP-провайдеров), то здесь предприятие передает часть функций по управлению и поддержке собственных информационных ресурсов внешней фирме. Это может происходить в формах либо внутреннего, либо внешнего аутсорсинга.

Иногда клиенту требуется расширить бизнес в регионах, а управление удаленными офисами - задача, с точки зрения IT, довольно трудоемкая: это и подбор кадров, и контроль за ними. Крупная компания-провайдер, имеющая либо широкую филиальную сеть, либо сеть субподрядчиков, имеет возможность решать эти вопросы клиента путем внутреннего аутсорсинга. Это и обслуживание практически любого компьютерного оборудования, и предоставление IT-персонала.

Внешний же аутсорсинг подразумевает:

- аренду приложений, размещаемых на площадке IT-компаний, например, офисные приложения или системы типа ERP, CRM. Этот вид услуг пользуется сегодня спросом в основном у средних компаний с высокой степенью востребованности информационных ресурсов и технологий, например, у торговых фирм с развитой филиальной сетью;
- предоставление в аренду инфраструктуры с высокой степенью защиты, с мощными каналами связи, обеспечивающими бесперебойную работу системы. На сегодняшний день это один из наиболее популярных видов аутсорсинга, востребованный компаниями, имеющими крупные Интернет-проекты, являющиеся инструментом бизнеса (например, платежные системы, он-лайн-магазины);
- корпоративный аутсорсинг, связанный с размещением в data-центре всей информационной системы заказчика целиком либо значительных ее частей. Провайдер размещает у себя систему, обеспечивает ее безопасность, резервирование данных (возможно и резервирование всей системы целиком), у клиента же расположены только рабочие места. Этой услугой интересуются в основном финансовые компании и компании, сильно разветвленные географически (Зайцев, 2006. С. 23).

Используя опыт США и стран Европы, в России развивается бизнес на рынке ASP-технологий (Application service Providing). Создаются специализированные ASP-центры, предоставляющие информационные системы в аренду в режиме удаленного доступа.

Преимущества для организации при использовании информационного аутсорсинга очевидны:

- независимый доступ к системе через интернет удаленного клиента;
- снижение налогооблагаемой базы, так как затраты на ASP можно отнести на себестоимость продукции;
- отказ от персонала для сопровождения системы;
- возможность отказа от системы в любой момент без потерь на ее приобретение и внедрение;
- использование современных IT-технологий и последних версий программных продуктов;
- высвобождение ресурсов организации за счет IT-функций в Интернете или части бизнеса на ASP-провайдера (Зайцев, 2006. С. 39).

Логистический аутсорсинг необходим, в первую очередь, развивающимся компаниям, в которых затраты времени на организацию внутренней логистики становятся все более существенными. Многие признают, что фирма, начиная увеличиваться, становится бюрократически неповоротливой, а при достижении определенного порога численности работников количество необходимых инструкций, порядков, контролей и контролей над контролями начинает расти в геометрической прогрессии (Титюхин, 2001).

Логистический аутсорсинг нужен тем крупным компаниям, которые понимают, что могут достигнуть максимальной эффективности только путем снижения себестоимости продукции. «Собственная» логистика чаще всего ложится тяжким бременем на себестоимость. Логистическую службу, включая автопарк и склады, приходится содержать круглый год, независимо от того, загружена ли она. Кроме того, в силу специфики деятельности «родные» логистические службы иногда начинают играть роль внутреннего локального монополиста, который может потребовать за свои услуги больше, чем они стоят на рынке. Предприниматели признаются, что когда логистическая служба, включая автопарк и склады, является одним из структурных подразделений компании, отследить реальную стоимость ее услуг практически невозможно.

Внешний логистический оператор во многом может облегчить жизнь тем отечественным производителям, чья деятельность основана на импорте-экспорте сырья, комплектующих и конечной продукции. Причем речь идет о полном комплексе услуг с доставкой «до» и «от границы»; таможенном оформлении грузов; предоставлении складских помещений и даже поддержании в них, по поручению клиента, определенного уровня сырьевых или товарных запасов.

Поле деятельности, которое можно «распахивать» с помощью логистического аутсорсинга, этим не ограничивается. Во-первых, можно активно заниматься организацией и передислокацией (в случае необходимости) региональных складов. Складскую проблему надо решать так же, как и проблему с офисами. Появление компаний, которые строят офисные здания и сдают их в аренду, делает фирмы очень мобильными. Принятие стратегических решений, не «привязанных» к помещениям, сегодня очень актуально.

Во-вторых, можно повышать качество складского обслуживания (в том числе за счет оборудования склада современными информационными системами) и подготовки кадров. Совершенно очевидно, что у предпринимателя, для которого склад - просто место для хранения и перевалки продукции, и у логистической компании, для которой складская работа - это основной бизнес, совершенно разные шансы правильно организовать соответствующую деятельность.

В-третьих, можно снять остроту проблем, связанных с контролем и ответственностью. Постоянный контроль за собственной службой логистики, - по мнению большинства руководителей компаний, - дело безнадежное. Иное дело - логистический аутсорсинг, когда есть четкий контракт, в котором обусловлено, что в течение такого-то времени определенный груз должен быть доставлен в нужное место. За просрочку - штрафные санкции. И это очень просто проконтролировать.

Наконец, фирма по логистическому аутсорсингу более мотивирована на повышение эффективности в работе, чем собственные подразделения компании. Она несет прямую финансовую ответственность за качество предоставляемых услуг и дает определенную правовую гарантию.

Нынешние требования западных и европейских производителей, а также развитых дистрибьюторских компаний к своему складскому оператору, можно кратко сформулировать следующим образом: «Вы для меня должны быть черным ящиком. Машина пришла, машина ушла, а что происходит внутри - меня не интересует. Я для того и покупал вашу услугу, чтобы мне не нужно было приезжать на склад и контролировать его работу» (Хейвуд, 2004. С. 51).

Подводя итог вышесказанному, сформулируем основные причины целесообразности перехода компании на логистический аутсорсинг:

- необходимость компании сосредоточиться на том, что она действительно хорошо умеет делать, т.е. на основном виде деятельности;
- появление у руководства новых бизнес-идей, и необходимость приведения компаний в состояние, в котором можно начинать реализацию этих идей;
- ощущение дефицита управляемости в организационном развитии;
- желание получить профессиональную компетенцию наиболее высокого класса;

- желание использовать наиболее интересный комплексный бизнес-опыт;
- направленность на высокие технологии, в том числе в аспекте организационного развития;
- необходимость быстрого и качественного проведения организационных и технологических изменений, снижение продолжительности технологических процессов;
- потребность в сокращении логистических издержек;
- желание перевести второстепенные затраты из постоянных - в переменные.

Надо понимать, что рынок логистического аутсорсинга есть функция рынка потребления. Чем выше уровень потребления в стране, тем больше приходится специализироваться внешнеторговым компаниям, дистрибьюторам, производителям и торговым сетям в своей непосредственной деятельности. И тем больше возникает потребность в привлечении для организации цепи поставок товаров квалифицированных логистических операторов и передаче им части операций на логистический аутсорсинг.

Сегодня проникновение логистического аутсорсинга в России отстает в 2,5–3 раза от аналогичных показателей в европейских государствах и США. В частности, в Германии проникновение логистического аутсорсинга в торговые сети составляет 55%, в России этот показатель составляет лишь 22 % (Аксенов, 2009).

Основных причин слабого развития логистического аутсорсинга в России несколько. Причем эти причины характерны как для потребителей логистических услуг, так и для логистических провайдеров.

Основными причинами слабого развития логистического аутсорсинга в России являются:

- боязнь передачи основных логистических бизнес-процессов сторонним, хотя и квалифицированным, логистическим операторам, и соответственно страх утраты контроля и страх доверить постороннему лицу коммерческие тайны фирмы;
- в России формирование логистического аутсорсинга происходило в первую очередь в крупнейших мегаполисах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург. Но сетевые решения логистического аутсорсинга для региональных проектов в небольших городах и областных центрах сталкивались с массой проблем: дефицит квалифицированного персонала, отсутствие надлежащей складской инфраструктуры и логистических операторов для обеспечения на должном уровне высокотехнологичных логистических услуг.
- отсутствие инвестиций и длинных дешевых кредитов для развития регионального логистического аутсорсинга. Особенности регионального логистического аутсорсинга в том, что он более рискован и менее доходен из-за слабости региональных рынков;
- при передаче логистики на аутсорсинг происходит изменение структуры логистической системы и структуры управления организацией. Речь идет о перестройке бизнеса на основе логистического подхода. При этом затрагиваются различные (экономические, социальные, технические, технологические, организационные, правовые, научные, психологические, экологические, и др.) аспекты деятельности людей. Департамент логистики организации сокращается до одного руководителя и нескольких ассистентов, происходит оптимизация составляющей логистики производителя, и как следствие, сокращение персонала;
- в работе с одним 3PL-провайдером есть определенные риски. В практике бывали случаи, когда провайдер пытался диктовать клиенту свои условия, повышать ценообразование, вынуждая идти у них на поводу, зная, что у производителя упрощены отделы, что тот перестал ориентироваться на рынке, во внутренних технологиях. Обсуждения подобных ситуаций - частые темы форумов и конференций по 3PL, 4PL услугам в Европе;
- отсутствие у руководства компании общих знаний о принципах аутсорсинга в ходе развития бизнеса;



– банальная причина – боязнь перемен, что очень характерно для российской ментальности.

Что касается логистических провайдеров, то здесь анализ показал следующие виды причин:

– типичная проблема возникает в момент переговоров, когда клиент бьет себя в грудь и утверждает, что он обеспечит большой поток товаров на склад логистического провайдера, что поток отгрузок всеми видами транспорта будет нарастать по экспоненте, а таможенные услуги придется выполнять в таком объеме, что у оператора декларантов не хватит. На этом оптимистичном фоне клиент, естественно, просит минимальные расценки на все виды услуг от логистического провайдера. Но проходит месяц, другой, и обильные обещания клиента не сбываются даже на 10 %. Возникает вопрос о коррекции ранее согласованных минимальных расценок, и тут начинается истерика у клиента: «Да как же!.. Да мы же!.. Да что же!..» (Аксенов, 2009. С. 56];

– проблема качества заявленных выполняемых логистических операций. Здесь при всех равных позициях больше может подвести, уже клиента, сам логистический провайдер, но всегда с определенной оговоркой. Если клиент для себя заказывает услуги по минимальной цене, он должен четко понимать, что за небольшие деньги он получит ранее оговоренные услуги невысокого качества. Это закон в логистике: «дешевое не бывает качественным!»;

– проблема ошибок в расчетах внутри компании по сезонным объемам логистических услуг либо сознательное запутывание логистического провайдера, несогласование с ним экстремальных скачков в сезонный период. Например, в некоторых видах бизнеса в сезон нагрузка на дистрибьютора может увеличить поток заказов в десятки раз. Причем, такие заказы надо формировать в течение двух-трех дней, что фактически нереально без подготовки. Естественно, такие скачки переработки должны быть спланированы и согласованы с логистическим провайдером задолго до таких событий, иначе невозможно собрать необходимое количество сотрудников для выполнения таких емких, многоассортиментных заказов.

В заключение хотелось бы отметить, что российский логистический аутсорсинг ждет большое, но непростое будущее. Запас для развития логистического аутсорсинга у нас в стране велик. И со временем рынок расставит всё на свои места.

### Список использованной литературы

- Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб: Питер, 2009. 464 с.  
Евтодиева Т.Е. Логистика и современная экономика // Креативная экономика. 2011. № 12. С. 39-44.  
Зайцев Е.И. Информационные системы и технологии в логистике. СПб: Питер, 2006. 259 с.  
Титюхин П. Консолидация рынка транспортно-логистических услуг в Европе продолжается // Логинфо, 2001. № 7-8. С. 58-61.  
Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: «Вильямс», 2004. 176 с.

**Рецензент статьи:** кандидат технических наук, доцент кафедры «Автомобильный транспорт» Института автомобильного транспорта и технологических систем Уральского государственного лесотехнического университета Д.В. Демидов.